

**KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MI MUHAMMADIYAH
KENTENG DAN MI MUHAMMADIYAH SERANGREJO**

Naskah Publikasi
Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
dalam Mendapatkan Gelar Magister Manajemen Pendidikan
Program Studi Manajemen Pendidikan



Oleh:
Benny Mu'alim
1707046020

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN
FAKULTAS PASCA SARJANA
UNIVERSITAS AHMAD DAHLAN
YOGYAKARTA
2019**

KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MI MUHAMMADIYAH KENTENG DAN MI MUHAMMADIYAH SERANGREJO

Benny Mu'alim

Manajemen Pendidikan, Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta

email: benny07.mualim@gmail.com

Abstrak: Tuntutan mutu pendidikan di madrasah harus selalu ditingkatkan. Pelaksanaan pendidikan madrasah diperlukan manajerial kepala madrasah yang memadai dan didukung oleh kinerja guru yang baik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana keterampilan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Muhammadiyah Kenteng dan MI Muhammadiyah Serangrejo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data yang menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif. Dalam penelitian ini secara umum keterampilan kepala madrasah dari kedua madrasah ada kesamaan. Namun, dalam beberapa hal ada keunikan dari masing-masing keterampilan manajerial kepala madrasah. Hasil penelitian adalah (1) Keterampilan konsep kepala madrasah ditunjukkan dari komitmen kepala madrasah terhadap visi, visi sebagai pedoman dalam pembuatan program, program peningkatan kinerja guru, memahami kebutuhan guru, dan menyusun program sesuai dengan kebutuhan guru. (2) Keterampilan hubungan manusia kepala madrasah ditunjukkan dari pengkomunikasian program madrasah, membangun pola komunikasi guru, pengawasan kinerja guru, dan memberikan motivasi kepada guru. (3) Keterampilan teknik kepala madrasah ditunjukkan dari pembagian tugas sesuai kemampuan guru, pengarahan, dan pelibatan beberapa pihak dalam penyusunan program maupun proses penetapan kebijakan.

Kata Kunci: Keterampilan Manajerial, Kepala Madrasah, Kinerja Guru

Abstract: Demands for the quality of education in schools must always be improved. Implementation of school education requires managerial principals that are adequate and supported by good teacher performance. This study aims to find out how the principal's managerial skills in improving teacher performance in MI Muhammadiyah Kenteng and MI Muhammadiyah Serangrejo. This research uses a qualitative approach. Data collection using interviews, observation, and documentation. Data analysis using qualitative descriptive analysis techniques. In this study in general the skills of principals from the two schools were similar. However, in some ways there is a uniqueness of each principal's managerial skills. The results of the study are (1) Principal concept skills shown from the principal's commitment to vision, vision as a guide in making programs, teacher performance improvement programs, understanding teacher needs, and compiling programs according to teacher needs. (2) The principal's human relations skills are shown by communicating school programs, establishing teacher communication patterns, monitoring teacher performance, and providing motivation to teachers. (3) Principal's technical skills are shown from the division of tasks according to the ability of the teacher, direction, and

involvement of several parties in the preparation of the program and the process of determining the policy.

Keywords: Managerial Skills, Principal, Teacher Performance

PENDAHULUAN

Madrasah merupakan lembaga pendidikan yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena madrasah sebagai organisasi yang di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang saling berkaitan dan menentukan. Adapun bersifat unik karena madrasah sebagai lembaga pendidikan yang memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki organisasi pendidikan lain (Shulhan, 2013: 1-2). Sulistyorini menyampaikan bahwa madrasah memegang peran penting dalam proses pembentukan kepribadian peserta didik. Melalui pendidikan madrasah diharapkan peserta didik memiliki dua kemampuan sekaligus yaitu pengetahuan umum (iptek) dan komitmen tinggi terhadap agamanya (imtaq).

Ciri khas yang ingin ditunjukkan madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam seharusnya dapat memberikan solusi terhadap permasalahan pendidikan saat ini. Namun, justru mutu dari madrasah itu belum sepenuhnya diakui oleh masyarakat. Oleh karenanya, konsekuensi dari pelaksanaan pendidikan madrasah sangat diperlukan adanya peran yang signifikan dari kepala madrasah. Kepala madrasah harus memiliki kemampuan manajerial yang cukup memadai dan didukung oleh adanya kinerja para tenaga yang profesional (Shulhan, 2013: 2). Grissom (2011: 1091) menyampaikan bahwa pentingnya kepala sekolah yang efektif tidak perlu dipersoalkan. Kepala sekolah perlu memiliki keterampilan khusus untuk mempromosikan keberhasilan sekolah. Kepala sekolah perlu memiliki keterampilan manajemen untuk meningkatkan prestasi siswa dan ukuran keberhasilan lainnya.

Upaya peningkatan kualitas sekolah sangat diperlukan. Kualitas sekolah sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang mengelola. Kepala madrasah dalam hal ini harus menempatkan

posisi pentingnya untuk bisa mengembangkan madrasah. Keterampilan manajerial kepala madrasah dibutuhkan dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Beberapa ahli menyampaikan ada tiga komponen keterampilan manajerial yang harus dimiliki kepala sekolah. Paul Hersey dkk (Wahjosumidjo, 2003: 99) menyatakan bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu: *technical*, *human* dan *conceptual*. Ketiga keterampilan manajerial tersebut berbeda-beda sesuai dengan tingkat kedudukan manajer dalam organisasi. Wagner (1992) juga mengemukakan ada tiga keterampilan manajerial yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, yaitu keterampilan konseptual, keterampilan teknis, dan keterampilan hubungan manusiawi (Kempa, 2015: 31-32).

Robert L. Katz juga menyampaikan (Sudarwan Danim, 2002: 134) bahwa kemampuan manajerial itu meliputi kemampuan teknik (*technical skill*), kemampuan hubungan kemanusiaan (*human skill*), dan kemampuan konseptual (*conceptual skill*). Kemampuan teknik adalah kemampuan yang berhubungan erat dengan penggunaan alat-alat, prosedur, metode dan teknik dalam suatu aktivitas manajemen secara benar (*working with things*). Sedangkan, kemampuan hubungan kemanusiaan merupakan kemampuan untuk menciptakan dan membina hubungan baik, memahami dan mendorong orang lain sehingga mereka bekerja secara suka rela, tiada paksaan dan lebih produktif (*working with people*). Kemampuan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan, dan memadukan semua kepentingan serta kegiatan organisasi. Yukl (1998: 214) juga menyampaikan terdapat tiga konsep keterampilan kepemimpinan yaitu keterampilan teknik (*technical skill*) berupa pengetahuan mengenai metode, proses, prosedur, dan teknik melakukan kegiatan bisnis. Keterampilan untuk melakukan hubungan antarpribadi (*interpersonal skill*) berupa pengetahuan manusia dan proses-proses hubungan antarpribadi. Keterampilan

konseptual (*conceptual skill*) yaitu kemampuan analitis umum, berpikir nalar, dan kepandaian dalam membentuk konsep.

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil keterampilan manajerial kepala madrasah sebagai objek penelitian, merujuk dari hasil penelitian Karweti (2010) bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Penelitian yang dilakukan oleh Faisal (2013) juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru. Yogaswara (2010) juga menyebutkan dalam hasil penelitiannya bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut dapat dirumuskan tiga masalah yang diangkat dalam penelitian ini yaitu keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia, dan keterampilan teknik kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data yaitu dengan menggunakan teknik wawancara mendalam (*in depth interview*), observasi terfokus dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara terbuka dan mendalam tentang keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Observasi dilaksanakan secara langsung di sekolah. Dokumen yang terkait dengan penelitian ini biasanya berbentuk naskah, catatan akademik maupun non akademik, laporan-laporan, foto, maupun dokumen lain yang terkait dengan penelitian. Jenis analisis data menggunakan model Miles dan Huberman meliputi: *data collection*, *data reduction*, *data display*, dan *data conclusion drawing/verification*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Keterampilan Manajerial Kepala MI Muhammadiyah Kenteng dalam Meningkatkan Kinerja Guru

a. Keterampilan Konsep Kepala Madrasah

Keterampilan konsep kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Muhammadiyah Kenteng adalah dengan melaksanakan visi, misi, dan tujuan madrasah. Wujud komitmen kepala madrasah dalam berkomitmen terhadap visi, misi, dan tujuannya adalah dengan merealisasikan dalam program madrasah. Program tersebut terbentuk menjadi program jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek. Visi harus dilaksanakan karena merupakan salah satu kunci sukses dari seorang pemimpin. Namun, dari kepala madrasah dan guru juga belum menghafal visi dan misi madrasah. Edwin A. Locke (1991) yang dikutip oleh Soleha (2008: 84) menyampaikan ada empat kunci untuk memimpin dengan sukses yang ditunjukkan dalam model kepemimpinan. Empat kunci ini adalah alasan dan sifat-sifat pemimpin; pengetahuan, keahlian, dan kemampuan; visi; dan implementasi dari visi.

Program yang telah dirancang oleh kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru adalah dengan memenuhi kebutuhan guru dalam mengajar seperti buku, media, alat peraga, dan atk. Meskipun dalam pemenuhan kebutuhan mengajar tersebut juga masih belum maksimal dikarenakan keterbatasan anggaran yang dimiliki oleh madrasah. Mensiasati hal tersebut, kepala madrasah meminta guru untuk bisa berkreasi agar pembelajaran tetap berlangsung secara maksimal dan menutupi kekurangan tersebut. Dalam meningkatkan kompetensi guru, kepala madrasah mengikutsertakan guru dalam diklat, workshop, maupun pelatihan. Kepala madrasah juga mempunyai program pengarahan terhadap administrasi guru dan juga peningkatan kesejahteraan guru. Peningkatan kesejahteraan guru ini dengan meningkatkan gaji guru.

Kepala madrasah juga mempunyai program wisata bersama dengan guru untuk memberikan kesegaran kepada guru agar melepaskan kepenatan dalam bekerja. Guru diharapkan juga lebih *fresh* kembali untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Selain itu juga ada penguatan keimanan dan peningkatan ilmu agama dengan mengadakan kajian rutin bersama juga dengan wali murid dan warga sekitar.

Ada beberapa hal juga yang belum menjadi program kepala madrasah, sedangkan hal tersebut sangat dibutuhkan oleh guru. Program tersebut adalah penguasaan teknologi informasi bagi guru. Masih ada beberapa guru yang kesulitan dalam mengoperasikan komputer maupun laptop. Sedangkan guru dituntut untuk bisa mengoperasikan data-data pribadi maupun administrasi guru secara *online*.

b. Keterampilan Hubungan Manusia Kepala Madrasah

Kepala madrasah meningkatkan kinerja guru dengan keterampilan hubungan manusianya adalah dengan mengkomunikasikan setiap program dan kebijakan kepada guru-gurunya. Setiap program yang akan dilaksanakan dikomunikasikan terlebih dahulu dengan guru dalam rapat bersama dewan guru. Tidak hanya mengkomunikasikan programnya kepada guru saja, namun jika program itu menyangkut beberapa pihak seperti komite, wali murid bahkan instansi pemerintahan, kepala madrasah juga mengkomunikasikannya kepada pihak tersebut. Hal ini dilakukan kepala madrasah agar program dapat berjalan dengan baik sesuai dengan rencana. Cooper (Adrianto, 2011: 292) menyatakan bahwa kesalahan komunikasi tidak hanya menciptakan stres tetapi juga mengurangi produktivitas, melemahkan kualitas pengawasan, dan mengarahkan kepada kemarahan. Sebaliknya komunikasi yang baik akan memberikan dorongan pada individu dan akan mencapai kepuasan kerja secara umum.

Kepala madrasah juga menjaga pola komunikasi antara kepala madrasah dengan guru dan antara guru dengan guru. Kepala madrasah dalam membentuk pola komunikasi ini dengan mengatur meja guru di kantor membentuk U. Dengan mengatur meja bentuk U diharapkan antara guru satu dengan yang lain bisa saling komunikasi secara berhadapan langsung tidak ada yang saling membelakangi. Kepala madrasah juga memberikan contoh kepada para guru. Keteladanan yang dicontohkan adalah keramahan dan komunikatif kepala madrasah.

Kepala madrasah dalam melaksanakan supervisi belum bisa secara maksimal. Dalam melaksanakan supervisi administrasi kepala belum begitu tegas kepada guru-guru. Hal ini terbukti dari beberapa guru yang belum mempunyai administrasi guru secara lengkap terutama guru yayasan dan honorer. Bahkan beberapa rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) juga belum lengkap. Kepala madrasah juga belum memberikan bimbingan kepada guru terkait pembuatan administrasi guru.

Pada pelaksanaan supervisi pembelajaran juga belum terlaksana dengan maksimal. Faktor utama dikatakan belum maksimal adalah kepala madrasah dalam melaksanakan supervisi pembelajaran tidak masuk ke kelas, akan tetapi hanya melihat sekilas dari luar. Hal ini tidak akan bisa maksimal mengetahui bagaimana proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru.

Bush (2000: 23) menyampaikan bahwa pemimpin yang diharapkan adalah pemimpin yang berorientasi ke masa depan. Salah satu cirinya ialah *inspirational motivation*, artinya berupaya memberikan motivasi terus menerus yang menimbulkan tumbuhnya inspirasi baru yang membuat berkembangnya suasana kerja yang produktif. Motivasi disampaikan oleh kepala madrasah pada saat rapat dengan dewan guru. Kepala madrasah dalam memberikan motivasi dilakukan sendiri. Kepala madrasah belum pernah mengundang seorang motivator dari luar untuk memberikan

motivasi kepada guru. Kepala madrasah juga meningkatkan gaji guru sebagai motivasi secara nyata agar kinerja guru menjadi lebih baik.

c. Keterampilan Teknik Kepala Madrasah

Keterampilan teknik kepala madrasah ditunjukkan dari caranya dalam memahami kemampuan guru sebelum membagi tugas kepada guru. Untuk mencapai tujuan dari madrasah diperlukan kemampuan diri yang mumpuni. Stolovich dan Keeps (1992) menyampaikan dalam Adrianto (2011: 290) bahwa kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Batasan ini menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil suatu pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan yang dikehendaki. Agar tindakan yang dilakukan dapat mencapai tujuan maka tindakan tersebut harus didukung oleh kemampuan diri. Dalam memahami kemampuan masing-masing guru, kepala madrasah melihat kompetensi, pengalaman, serta prestasi masing-masing guru. Selain itu juga diperoleh dari diskusi dengan dewan guru pada saat rapat.

Pada pembagian tugas, kepala madrasah mendiskusikannya bersama dewan guru pada saat rapat. Dalam pembagian tugas pokok maupun tugas tambahan, kepala madrasah menyesuaikan dengan kemampuan dan kompetensi masing-masing guru. Namun, ada tugas pokok guru yang harus dikerjakan akan tetapi masih dikerjakan oleh operator madrasah karena keterbatasan keterampilan guru dalam pengoperasian komputer.

Selanjutnya, setelah guru diberikan tugas, kepala madrasah memberikan pengarahan terhadap tugas yang diberikan. Permadi (2009: 24) bahwa kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah dalam mengarahkan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia sangat menentukan keberhasilan program sekolah atau madrasah termasuk proses pembelajaran. Kepala MI Muhammadiyah Kenteng dalam memberikan pengarahan kepada guru secara langsung dalam

rapat dewan guru dan pengarahan langsung di lapangan apabila ada hal yang kurang jelas dalam pelaksanaan.

Keterampilan teknik kepala madrasah juga dilihat dari kemampuan kepala madrasah dalam melibatkan beberapa pihak dalam penyusunan program. Kepala MI Muhammadiyah Kenteng dalam melibatkan beberapa pihak termasuk guru dalam penyusunan program adalah dengan mengajak guru dalam membahas program pada saat rapat dewan guru. Kemudian untuk pengambilan keputusan akhir ada di tangan kepala madrasah sebagai pemimpin tertinggi di madrasah.

2. Keterampilan Manajerial Kepala MI Muhammadiyah Serangrejo dalam Meningkatkan Kinerja Guru

a. Keterampilan Konsep Kepala Madrasah

Keterampilan konsep kepala madrasah ditunjukkan dari komitmen kepala madrasah terhadap visi, misi, dan tujuan madrasah. Kepala MI Muhammadiyah Serangrejo dalam berkomitmen terhadap visi, misi, dan tujuan madrasah adalah menyesuaikan program madrasah dengan visi, misi, dan tujuan madrasah. Namun, hal paling mendasar dari penanaman visi dan misi madrasah belum dapat dilaksanakan yaitu menghafal visi dan misi madrasah. Kepala madrasah dan guru belum menghafalkan visi dan misi madrasah. Bass (1985) yang dikutip oleh Soleha (2008: 84) menyampaikan bahwa pemimpin yang efektif dapat menyebabkan bawahannya secara tidak sadar untuk mencapai visi yang telah diformulasikan dan bekerja untuk mewujudkannya. Hal ini perlu diawali dari hal paling dasar dengan menanamkan visi madrasah dalam diri dengan cara menghafalkan sebagai pengingat agar bisa mencapai visi tersebut.

Kepala madrasah dalam memfokuskan programnya untuk peningkatan kinerja guru adalah mengikutsertakan guru-guru dalam pelatihan, workshop, dan diklat. Program tersebut masih

bersifat insidental karena masih bergantung kepada instansi di atas untuk pelaksanaannya sehingga belum maksimal pelaksanaannya.

Kepala madrasah juga memberikan *reward* kepada guru yang bekerja secara baik yaitu dengan menghitung poin yang diperoleh guru setiap bulannya. Kepala madrasah memberikan motivasi kepada guru agar kinerja guru selalu meningkat. Kepala madrasah juga memberikan pedoman umum dalam pembuatan administrasi guru terutama dalam pembuatan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Kepala madrasah juga membuat program yang memfokuskan pada pembelajaran. Program itu diantaranya adalah penguatan pendidikan karakter mulai dari peserta didik sebelum masuk kelas hingga pulang.

Kepala madrasah juga menyesuaikan program sesuai dengan kebutuhan guru. Kepala madrasah dalam memahami kebutuhan guru adalah dengan berkoordinasi langsung dengan dewan guru tentang kebutuhan guru baik secara umum maupun masing-masing guru. Kepala madrasah memetakan kebutuhan tersebut untuk dapat dipenuhi secara maksimal. Kepala madrasah dalam memahami kebutuhan guru juga memberikan kelonggaran waktu kepada guru yang masih menempuh studi.

Program yang telah dirancang kepala madrasah sebagai wujud memahami kebutuhan guru adalah memberikan *reward* kepada guru yang melaksanakan tugasnya dengan baik. Hal ini juga disampaikan Burns (1978) dalam Muchji dan Priyono (2004) bahwa pemimpin harus bisa memberikan motivasi kepada pengikutnya terutama melalui dasar pertukaran *reward*. *Reward* tersebut dapat berupa bonus atau peningkatan gaji atau penghargaan lainnya. Namun, dalam pemberian *reward* ini juga belum sesuai dengan harapan karena dari segi besaran masih sedikit.

b. Keterampilan Hubungan Manusia Kepala Madrasah

Keterampilan hubungan manusia kepala madrasah sangat penting untuk menjaga keharmonisan madrasah. Selain itu komunikasi terhadap program yang akan dilaksanakan juga sangat penting agar program dapat dilaksanakan secara baik dan sesuai tujuan. Keterampilan kemandirian berkaitan erat dengan komunikasi dan interaksi serta kerjasama kepala sekolah dengan warga sekolah baik secara internal maupun eksternal sekolah (Widodo, 2017: 90). Cara kepala madrasah mengkomunikasikan programnya dengan guru melalui rapat dewan guru. Terlebih itu untuk komite dan wali murid sifatnya adalah mengetahui dari program tersebut.

Kepala madrasah juga membangun pola komunikasi dengan mengatur meja di kantor agar lebih mudah guru-guru dalam berkomunikasi. Meja diatur menjadi satu di tengah dan guru duduk mengelilingi meja. Sehingga semua guru bisa saling berhadapan dan mudah untuk berkomunikasi. Selain dengan mengatur meja tersebut, dengan kebiasaan bersama di madrasah juga membentuk rasa kekeluargaan di madrasah sehingga komunikasi lebih baik.

Bittle & Newstrom dalam Hayati (2007: 201) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja akan dapat berguna untuk: mendorong pekerja agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang di bawah standar kinerja. Kepala MI Muhammadiyah Serangrejo juga melakukan evaluasi terhadap kinerja guru yaitu berupa supervisi. Dalam supervisi administrasi kepala madrasah mengecek administrasi guru. Sedangkan untuk supervisi pembelajaran melihat guru mengajar di dalam kelas. Namun, kepala madrasah tidak selalu melaksanakan supervisi pembelajaran dengan masuk ke kelas, akan tetapi terkadang mengamati dari luar kelas. Hal ini tentunya menjadikan supervisi tidak maksimal karena kepala madrasah tidak melihat proses belajar mengajar dari awal hingga akhir.

Selain supervisi terhadap kinerja guru, untuk meningkatkan kinerja guru juga diperlukan adanya motivasi diri dari dalam maupun dari luar. Motivasi dari luar inilah yang perlu diusahakan

oleh kepala madrasah sebagai pemimpin di madrasah. Motivasi yang diberikan kepala madrasah masih kurang manjur bagi guru-guru dikarenakan faktor kepala madrasah yang masih muda dibanding dengan sebagian besar guru di MI Muhammadiyah Serangrejo. Hal ini masih bertolak belakang dengan yang disampaikan Fleet (1988) yang dikutip oleh Ekosiswoyo (2007: 78) bahwa seorang pemimpin paling tidak memiliki lima *power*, yaitu *reward power*, *coersive power*, *legitimate power*, *expert power*, dan *referent power*. Kelima *power* ini perlu dimiliki oleh kepala madrasah untuk menggerakkan orang yang dipimpinnya yaitu guru.

Strategi yang dilakukan kepala MI Muhammadiyah Serangrejo untuk menutupi kekurangan itu adalah dengan saling berbagi motivasi antar guru baik guru yang PNS, guru yayasan, maupun guru honor. Motivasi yang dilakukan selama ini masih dari internal madrasah saja.

c. Keterampilan Teknik Kepala Madrasah

Kepala madrasah merupakan pemimpin tertinggi di madrasah yang harus bisa memahami kemampuan masing-masing guru. Kepala madrasah dalam memahami kemampuan masing-masing guru dengan melihat kompetensinya dan pengalamannya terlebih dahulu. Selain itu, kepala madrasah juga mengetahui dari evaluasi pelaksanaan tugas yang pernah diberikan. Dari evaluasi tersebut akan diketahui, guru mampu atau tidak jika diberikan suatu ketugasan tertentu.

Kepala madrasah dalam membagi tugasnya juga disesuaikan dengan kemampuan masing-masing guru. Kepala madrasah mendiskusikan bersama dengan dewan guru. Dalam rapat tersebut secara bersama-sama dibahas mengenai kemampuan masing-masing guru dalam mengampu tugasnya. Sehingga dalam pelaksanaan tugas, guru dapat melaksanakan dengan baik karena sudah menyanggupi tugas yang diberikan. Pembagian tugas pokok dan tambahan diberikan sesuai dengan kemampuan dan kompetensi guru.

Kepala madrasah juga memberikan pengarahan terhadap tugas yang diberikan kepada guru agar tugas tersebut dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai tujuan. Kepala madrasah MI Muhammadiyah Serangrejo melakukan pengarahan terhadap tugas yang diberikan kepada guru secara langsung pada saat rapat pembagian tugas bersama dewan guru. Namun kepala madrasah kurang mendetail dalam memberikan pengarahan. Selain pada saat rapat, pengarahan juga diberikan pada saat pelaksanaan tugas ketika terdapat kendala dalam pelaksanaan tugas tersebut.

Guru sebagai subjek pelaksana program, harus memahami secara detail teknis pelaksanaan program tersebut agar dapat terlaksana dengan baik dan maksimal. Oleh karena itu kepala MI Muhammadiyah Serangrejo juga melibatkan guru dalam penyusunan program tersebut. Program dibahas bersama dalam rapat dewan guru. Program madrasah juga bukan semata-mata ide dari kepala madrasah saja, namun juga buah pemikiran dari para guru juga. Secara tidak langsung juga guru dilibatkan dalam penetapan kebijakan yang ada di madrasah karena segala keputusan diambil dari hasil rapat dewan guru. Hanya saja pada keputusan akhir atau kebijakan akhir dipegang oleh kepala madrasah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat diambil kesimpulan bahwa keterampilan konsep kepala MI Muhammadiyah Kenteng dan MI Muhammadiyah Serangrejo dalam meningkatkan kinerja guru secara umum ditunjukkan dari komitmen kepala madrasah terhadap visi, misi, dan tujuan madrasah. Wujud komitmen tersebut ditunjukkan dari perumusan program yang bertumpu pada visi, misi, dan tujuan madrasah. Meskipun dari kedua kepala madrasah, memang visi dan misi madrasah nya bukan mereka yang merumuskan akan tetapi kepala madrasah sebelumnya yang pernah menjabat dan sudah lama. Namun, visi dan misi tersebut masih relevan untuk tetap digunakan oleh kepala madrasah dalam menghadapi tuntutan pendidikan saat

ini. Kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dengan cara meningkatkan kompetensi guru. Peningkatan kompetensi guru ini dilakukan dengan mengikutsertakan guru dalam diklat, workshop, maupun pelatihan. Akan tetapi diklat ini masih bergantung kepada instansi terkait seperti kemenag dan dinas pendidikan. Secara khusus keterampilan manajerial kepala MI Muhammadiyah Kenteng dalam meningkatkan kinerja guru yang berkaitan dengan keterampilan konsepnya yaitu dengan meningkatkan kesejahteraan guru dengan cara meningkatkan gaji guru. Selain itu juga meningkatkan keimanan dan keilmuan agama bagi guru dengan kajian rutin bersama. Sedangkan kepala MI Muhammadiyah Serangrejo dengan cara penguatan pendidikan karakter dan guru sebagai subjek pelaksana. Kepala madrasah juga memberikan kelonggaran waktu bagi guru yang sedang menempuh pendidikan dengan catatan tugas madrasah tetap bisa dilaksanakan dengan baik.

Keterampilan hubungan manusia kepala MI Muhammadiyah Kenteng dan MI Muhammadiyah Serangrejo dalam meningkatkan kinerja guru secara umum ditunjukkan dari komunikasi kepala madrasah kepada guru terhadap program yang akan dilaksanakan. Kepala madrasah melakukan komunikasi ini dalam rapat dewan guru. Secara khusus kepala MI Muhammadiyah Kenteng sangat baik dalam menjalin kerjasama dengan guru, komite, wali murid, maupun pihak lain sehingga program-program dapat terlaksana dengan baik. Dalam membentuk pola komunikasi yang baik antara kepala madrasah dengan guru dan antara guru dengan guru, kepala madrasah mengatur meja guru di kantor dengan bentuk U. Sedangkan kepala MI Muhammadiyah Serangrejo mengatur meja guru di kantor dengan bentuk memusat di tengah. Kedua kepala madrasah mengatur meja guru ini agar guru dalam berkomunikasi bisa bertatapan langsung dan juga tidak ada yang membelakangi maupun dibelakangi. Dalam pelaksanaan supervisi kedua kepala madrasah belum bisa melaksanakan secara maksimal. Hal ini ada pada

supervisi administrasi maupun supervisi pembelajaran. Sehingga kepala madrasah belum memberikan pelayanan dalam pembelajaran secara maksimal. Kepala madrasah juga memberikan motivasi kepada guru supaya guru selalu meningkatkan kinerjanya sehingga menjadi semakin baik. Kepala madrasah memberikan motivasi kepada guru pada saat rapat dewan guru. Kepala MI Muhammadiyah Kenteng dalam memberikan motivasi cukup mendominasi dan dapat diterima oleh guru-guru. Sedangkan kepala MI Muhammadiyah Serangrejo dalam memberikan motivasi belum begitu manjur dikarenakan kepala madrasah yang lebih muda dibanding dengan sebagian besar guru. Kepala MI Muhammadiyah Serangrejo juga masih guru yayasan sehingga merasa canggung dan tidak ingin menggurui guru yang lain terutama guru PNS. Strategi kepala MI Muhammadiyah Serangrejo adalah dengan saling memberikan motivasi antar guru sehingga tetap semangat dalam meningkatkan kinerja guru. Kedua kepala madrasah juga belum ada motivasi dari pihak luar seperti motivator profesional karena keterbatasan anggaran yang dimiliki madrasah.

Keterampilan teknik kepala MI Muhammadiyah Kenteng dan MI Muhammadiyah Serangrejo dalam meningkatkan kinerja guru secara umum ditunjukkan dari kemampuan kepala dalam memahami guru-gurunya. Kepala madrasah dalam memahami guru yaitu dengan melihat kompetensi masing-masing guru dan pengalaman guru. Selain itu juga dari pembahasan bersama pada rapat dewan guru. Kepala madrasah juga membagi tugas pokok maupun tugas tambahan kepada guru sesuai dengan kompetensinya. Kepala madrasah juga memaksimalkan kompetensi guru dalam pembagian tugas tambahan seperti memberikan tugas mengampu ekstrakurikuler. Secara khusus kepala MI Muhammadiyah Serangrejo sudah cukup baik dalam pembagian tugas tambahan karena sudah cukup merata kepada semua guru. Sedangkan kepala MI Muhammadiyah Kenteng dalam pembagian tugas tambahan masih terpusat pada satu orang. Hal ini terutama dalam pembagian tugas yang berkaitan dengan IT. Kedua kepala madrasah juga memberikan pengarahan

kepada guru terhadap tugas yang diberikan pada saat rapat pembagian dan juga pada saat pelaksanaan apabila ada hal yang kurang jelas, kendala maupun masalah. Kepala madrasah juga melibatkan guru dalam penyusunan program dengan membahas secara bersama dalam rapat dewan guru. Kemudian untuk keputusan atau kebijakan akhir dipegang oleh kepala madrasah.

DAFTAR PUSTAKA

- Adrianto, Sopan. 2011. Pengaruh Keterampilan Teknis, Keterampilan Sosial, Keterampilan Konseptual, dan Keterampilan Manajerial Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar Negeri di Wilayah Jakarta Pusat. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2 (1). hlm. 289-297.
- Bust, T dan Marianne, C. 2000. *Leadership and Strategic Management in Education*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Danim, Sudarwan. 2002. *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Ekosiswoyo, Rasdi. 2007. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif Kunci Pencapaian Kualitas Pendidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 14 (2). hlm. 76-82.
- Faisal, Adi Anwar. 2013. Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri se-Kecamatan Kotagede Yogyakarta. *Hanata Widya*, 2 (1).
- Grissom, J. A., & Loeb, S. 2011. Triangulating principal effectiveness: How perspectives of parents, teachers, and assistant principals identify the central importance of managerial skills. *American Educational Research Journal*, 48(5). h. 1091–1123.
- Hayati, Keumala dan Aida Sari. 2007. Keterampilan Kepemimpinan Pengusaha Industri Skala Kecil (Studi di Bandar Lampung). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 22 (2). hlm. 197-214.
- Karweti, Engkay. 2010. Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SLB di Kabupaten Subang. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 11 (2). hlm. 77-89.
- Kempa, Rudolf. 2015. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Studi tentang Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stres Kerja dengan Kinerja Guru*. Yogyakarta: Penerbit Ombak.

- Muchji, Moch dan B. Suko Priyono. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan yang Dimoderasi Gaya Kepemimpinan Transformasional. *Telaah Manajemen*, 1 (2). hlm. 236-256.
- Permadi, Dadi. 2009. *Kepemimpinan Mandiri (Profesional) Kepala Sekolah*. Bandung: Sarana Panca Karya Nusa.
- Shulhan, Muwahid. 2013. *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. Yogyakarta: Teras.
- Soliha, Euis dan Hersugondo. 2008. Kepemimpinan Yang Efektif dan Perubahan Organisasi. *Fokus Ekonomi*, 7 (2). hlm. 83-93.
- Wahjosumidjo. 2003. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Widodo, Hendro. 2017. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (Studi Kasus Di SD Muhammadiyah Ambarketawang 3 Gamping Sleman). *Jurnal Kajian Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, 2 (1). hlm. 85-93.
- Yogaswara, Atep. 2010. Kontribusi Manajerial Kepala Sekolah dan Sistem Informasi Kepegawaian terhadap Kinerja Mengajar Guru (Analisis Deskriptif pada Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kecamatan Purwakarta Kabupaten Purwakarta). *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 11 (2). hlm. 60-72.
- Yukl, Gary. 1998. *Leadership in Organization*. Jakarta: Prenhalindo.